

## **Historisch:**

Taylorismus (1900)

Bürokratisches Modell (Fayol, 1916)

Human Relations Modell (1930)

Management by ... (1970)

Harzburger Modell (1975)

Management by objectives (1980)

Corporate Culture, Partizipation, Integration (1990)

## ***Inhaltlich:***

### *Taylorismus*

4 Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung:

1. Leiter entwickeln System für jedes Arbeitselement
2. Nach wissenschaftlichen Aspekten werden Mitarbeiter ausgewählt, geschult und weitergebildet
3. Herzliches Einverständnis mit Arbeitnehmern
4. Arbeit und Verantwortung verteilen sich gleichmäßig auf Leitung und Arbeitnehmer. Die Leitung übernimmt die Aufgaben, für die sie besser geeignet ist, während bisher fast alle Verantwortung bei den Arbeitnehmern lag.

## *Bürokratisches Modell*

Schwerpunkte:	Planung Organisation Weisung Kontrolle Steuerung	Motivation durch:	Arbeitsteilung Bezahlung Zentralisierung Esprit des Corps Arbeitsbesetzung
---------------	--	-------------------	--

Modelle der bürokratischen Organisation entsprechend der Prinzipien Max Webers Theorie des bürokratischen Handelns (1921):

1. Bürokratie bestimmt das Handeln
2. Ziele sind eindeutig und werden von oben nach unten durchgesetzt
3. Fakten sind der Spitze weitgehend bekannt
4. Macht und Kontrolle durch Anweisungen, autorisierte Programme und Aktenmäßigkeit
5. Der Entscheidungsprozess ist geordnet durch prozedurale Rationalität
6. Die Normvorstellung ist geprägt durch Erfahrung, Ordnung und Stabilität

## Taylorismus

- Arbeitsteilung
- Verantwortungsteilung
- Delegation
- Training
- Fürsorge
- Leistungslohn

## Human Relations

- Informelle Strukturen bestimmen
- Gruppenprozesse dominieren
- Ziel: Arbeitszufriedenheit
- Diffuse Verantwortung
- Selbstorganisation

## Kooperation

- Zielvereinbarung
- Verantwortungsdelegation
- Stolz auf Erfolge
- Selbstkontrolle
- gemeinschaftliche Plang., Umsetzg. und Kontrolle
- Beteiligung an Entscheidungen

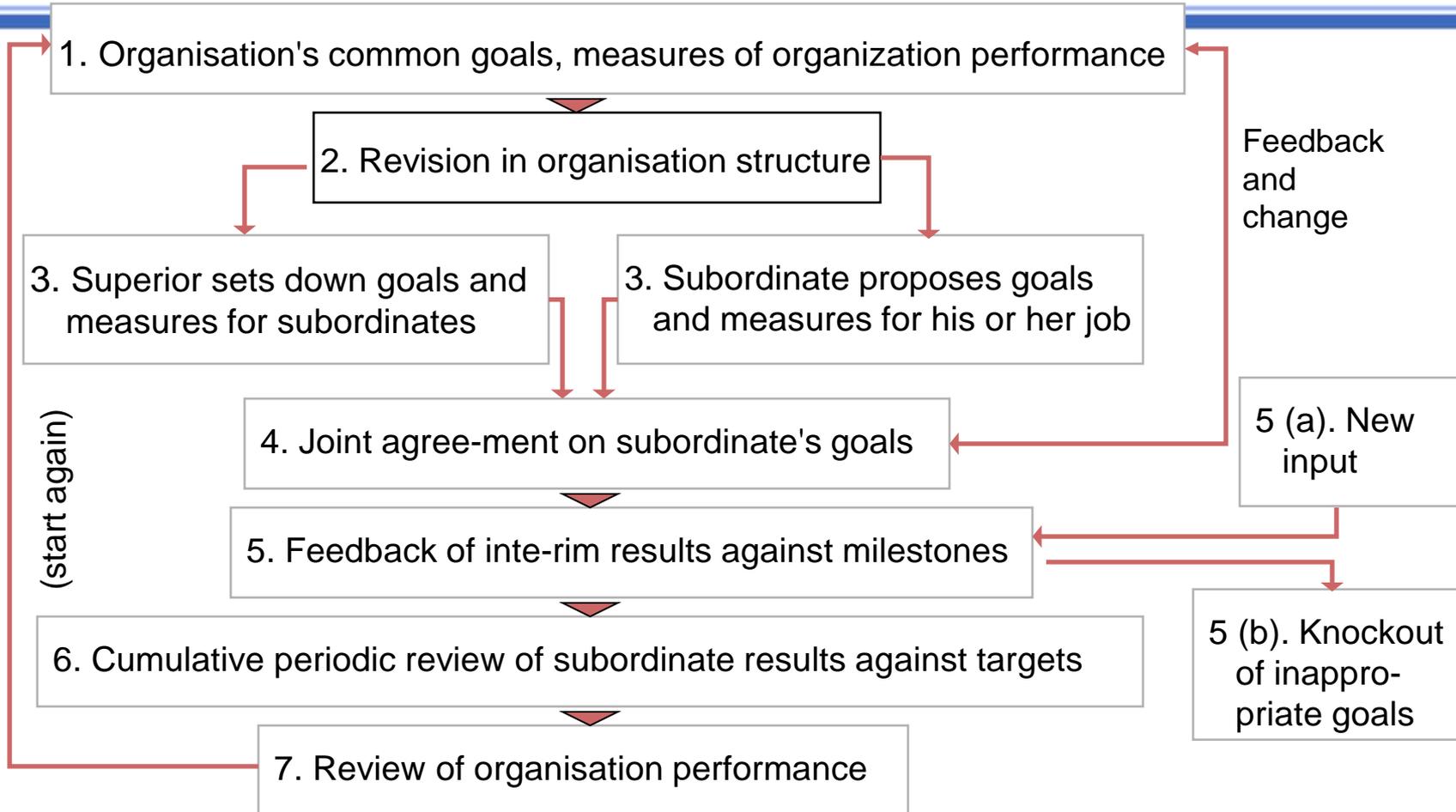
## Bürokratisches Modell

- Planung
- Organisation
- Weisung
- Kontrolle
- Steuerung

## Management by

- ... break through (Organisationswandel)
- ... ideas (leitbildorientiert)
- ... results (ergebnisorientiert)
- ... systems (systemorientiert)
- ... exceptions (nach Ausnahmeprinzip)
- ... delegation
- ... motivation
- ... objectives (Zeilorientierung: neutrale, autoritäre und kooperative Form)
- ... objectives (Harzburger Modell)

# Management-by-Objectives Process

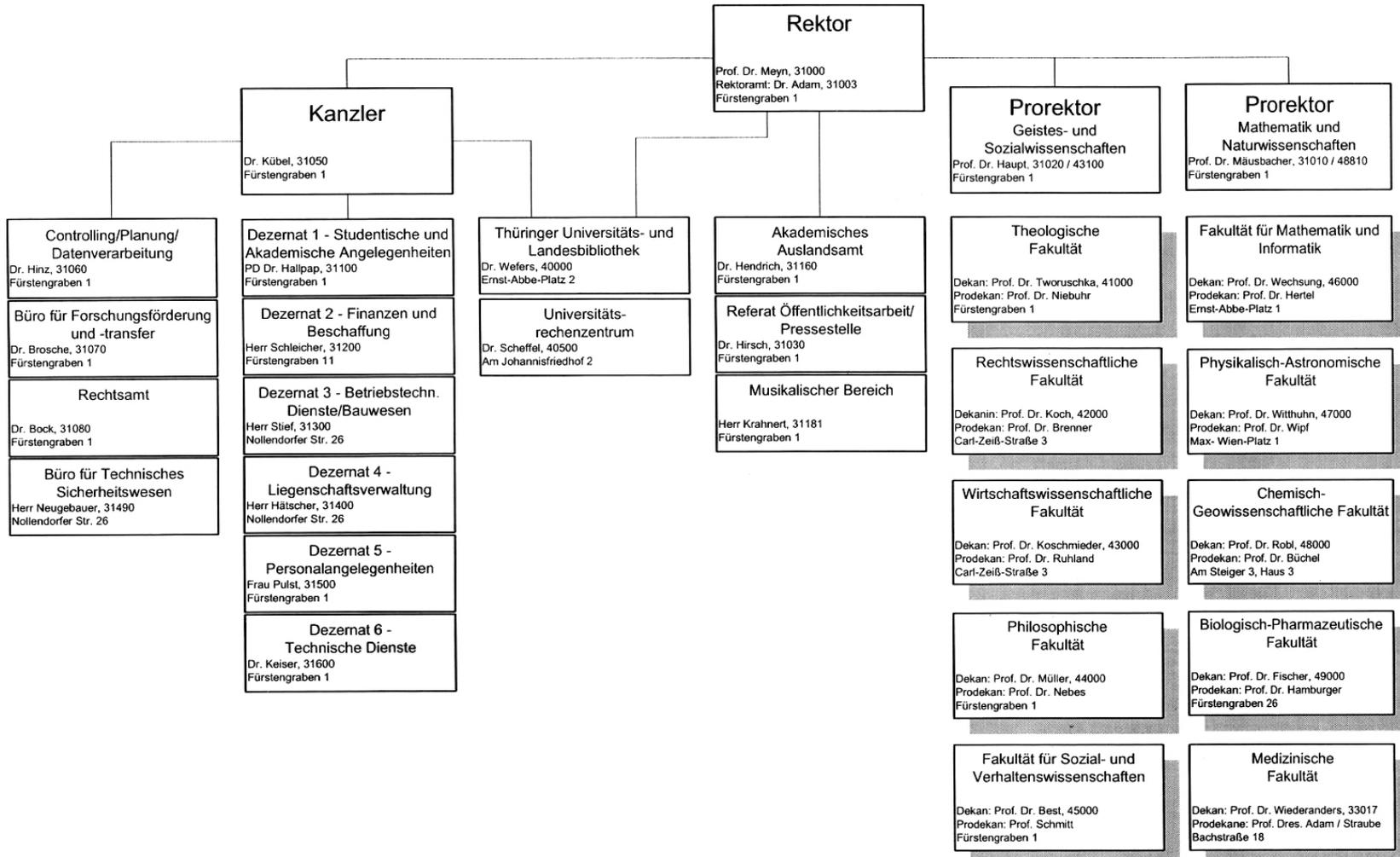


Superior and subordinate together work out objectives for the subordinate; periodic review of results may lead to changes in the organisation's goals and structures or in the subordinate's status or salary.

*Odiorne, G.S. (1979). MBO II: A system of Managerial Leadership for the 80s, Belmont: Fearon Pitman.*

Organisationspsychologie

# **ORGANISATIONSSTRUKTUREN ORGANISATIONS DIAGNOSE ORGANISATIONSENTWICKLUNG**



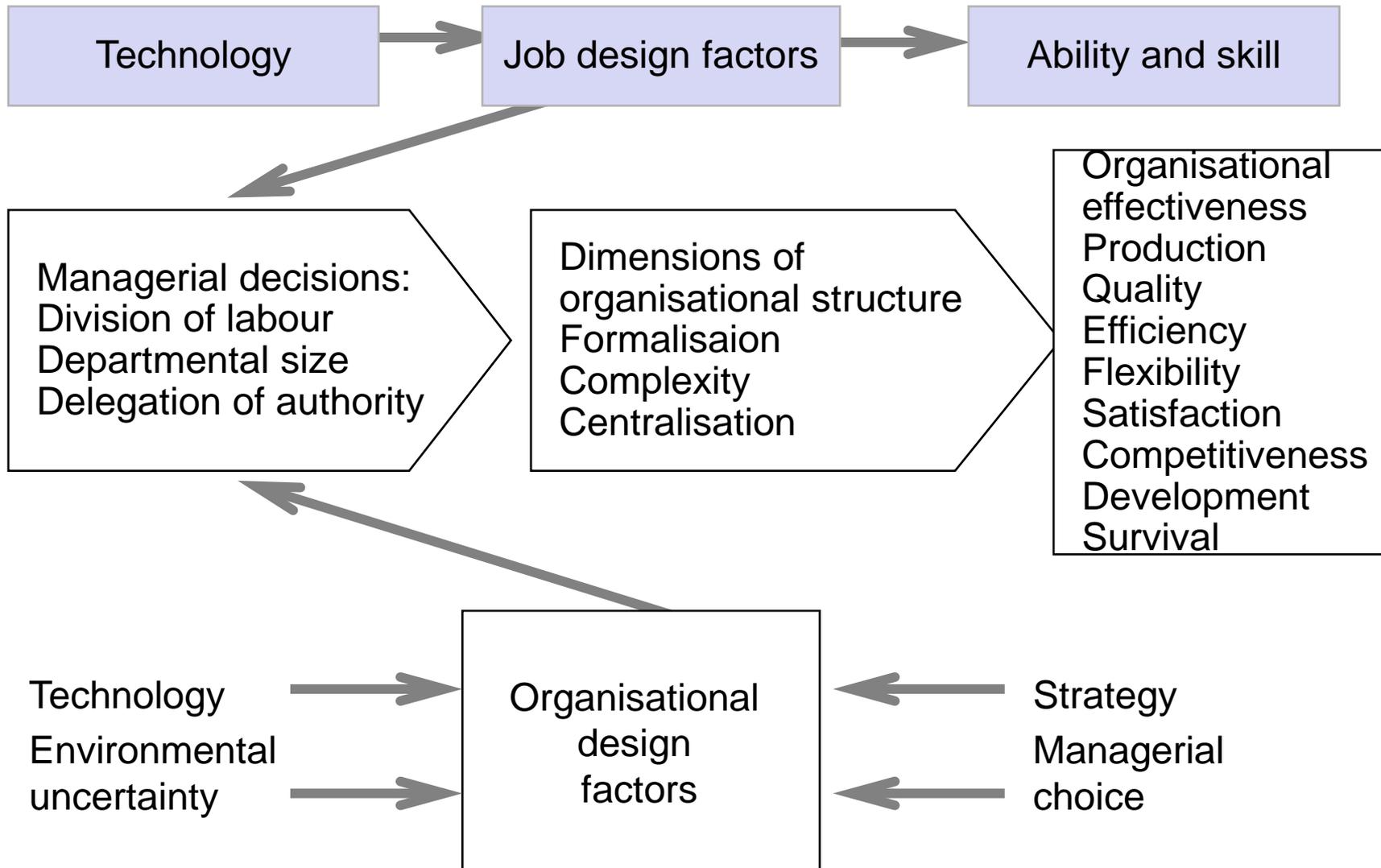
▶ Definition Organisation:

„Eine Organisation ist eine soziales Gebilde, das bestimmte Ziele verfolgt und formale Regelungen aufweist, mit deren Hilfe die unter die Mitgliedschaftsbedingungen fallenden Aktivitäten der Mitglieder auf diese Ziel ausgerichtet werden sollen.“ (zit. nach Scholl in Anlehnung an Kieser / Kubicek 1983; In: Schuler 1992)

▶ Beispiele verschiedener Organisationen:

Krankenhaus, Jenoptik AG, Predigerseminar, FC Bayern München, DRK Kreisverband, Stadtverwaltung Jena etc.

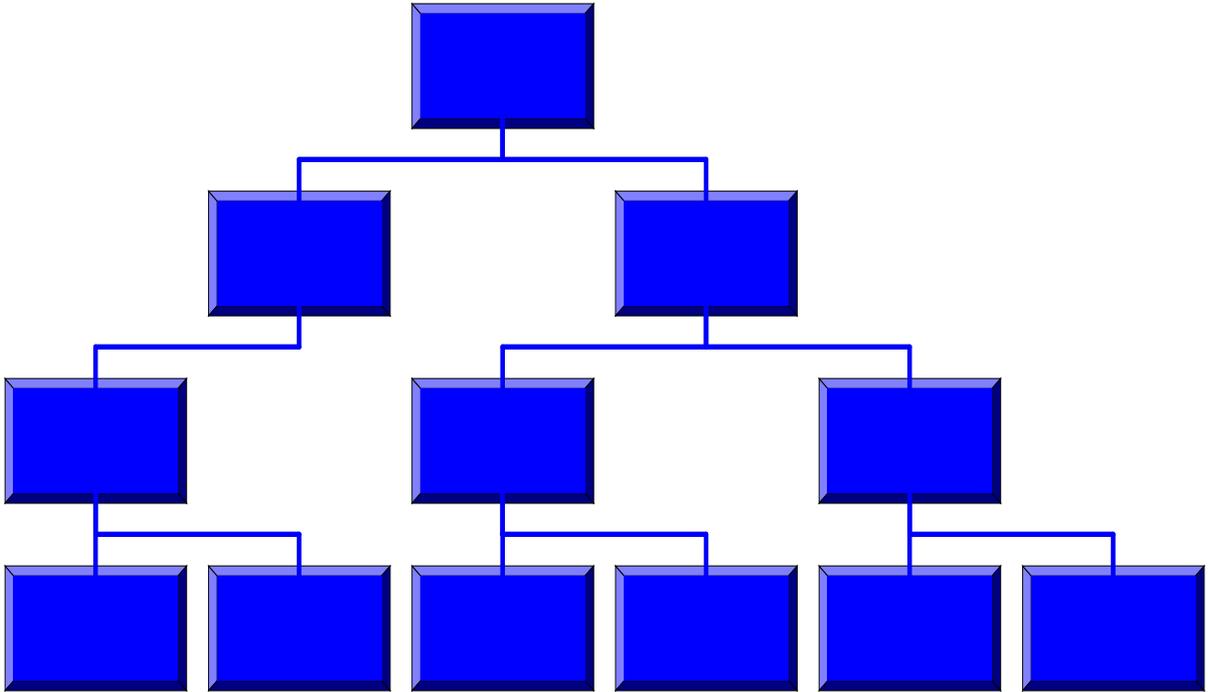
# Organizational Structure & Function



- ▶ Linienorganisation
- ▶ Matrixorganisation
- ▶ Stabsorganisation
- ▶ Projektorganisation
- ▶ Virtuelle Unternehmen

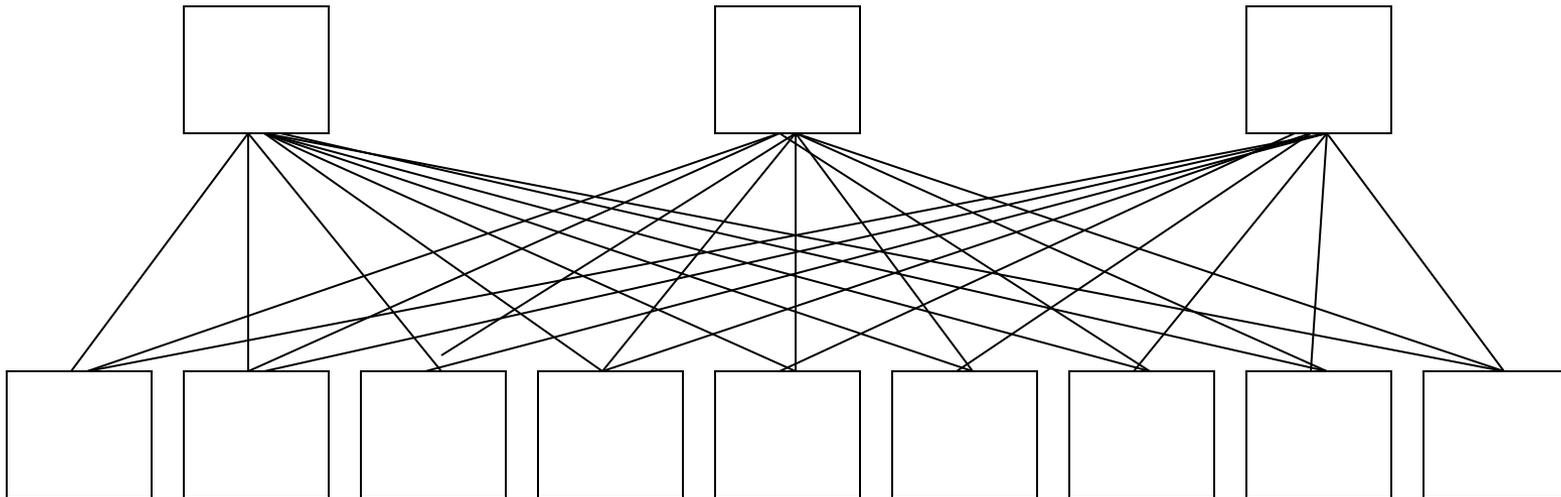
# Idealtypische Strukturen von Weisungsbeziehungen

## Idealtyp des Einliniensystems

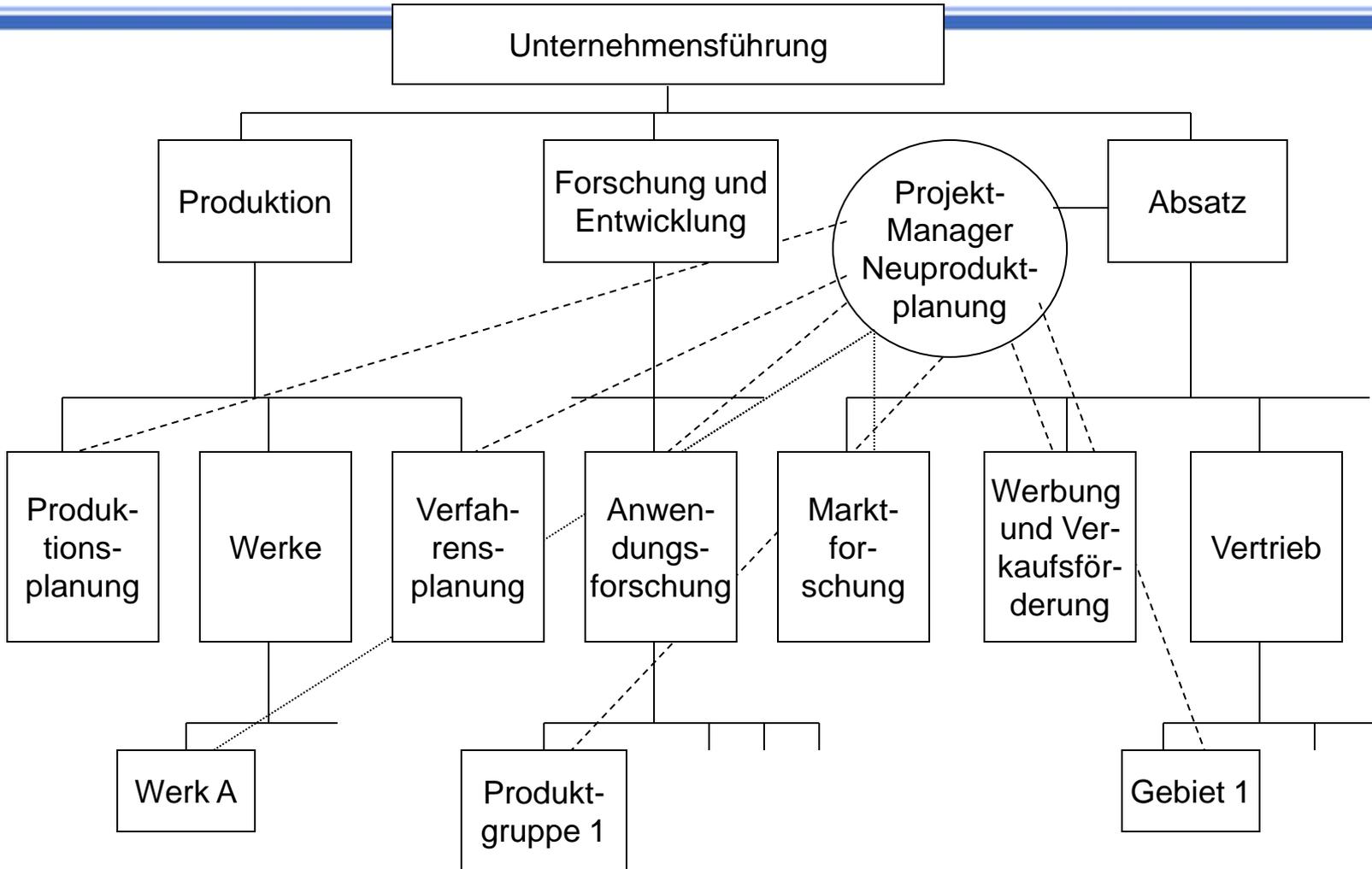


# Idealtypische Strukturen von Weisungsbeziehungen

## Der Idealtyp des Mehrliniensystems

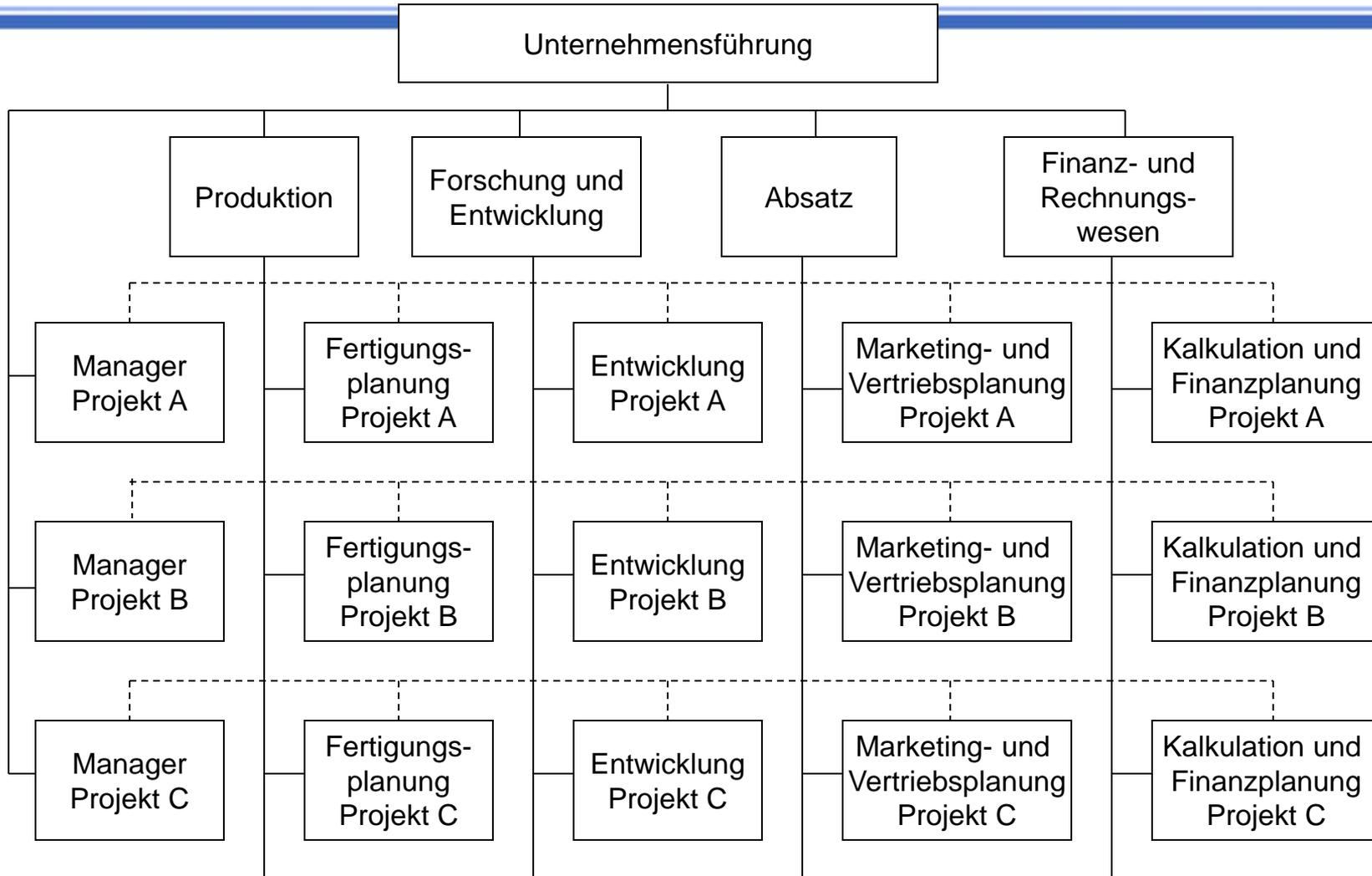


# Einfluss - Projektmanagement



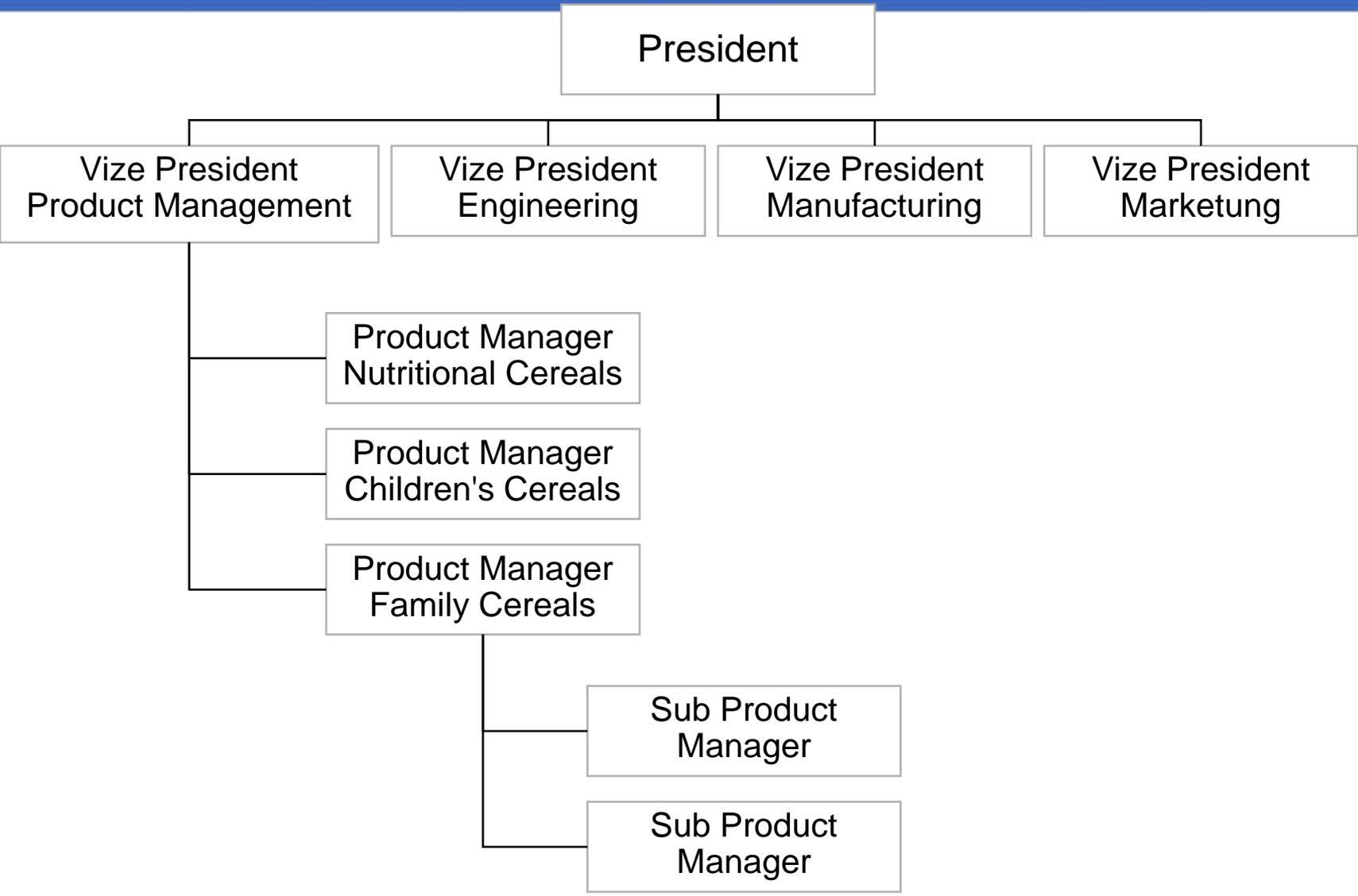
----- Gesamtkompetenz und -verantwortung  
\_\_\_\_\_ Informationsbeziehungen des Projektmanagers

# Projekt - Matrix - Organisation



----- fachl. + disziplin. Kompetenz und Verantwortung  
\_\_\_\_\_ projektbezogene Kompetenz und Verantwortung

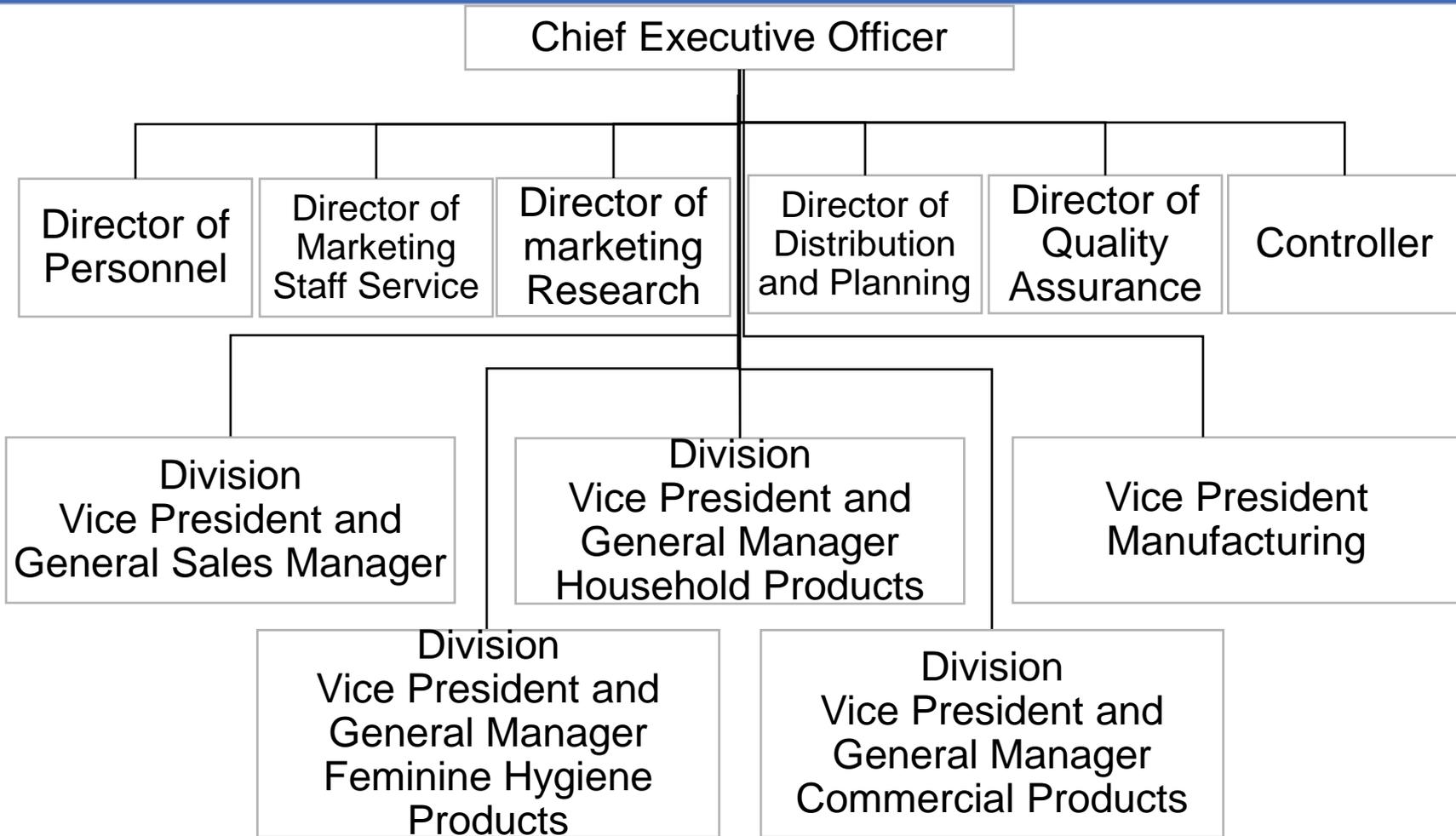
# Fully Evolved Matrix Organisation



# Matrix Organisation

Projects, Products	Functions			
	Manufacturing	Marketing	Engineering	Finance
Project or Product A				
Project or Product B				
Project or Product C				
Project or Product D				
Project or Product E				

# Consumer Product Division, Kimberly-Clark Corporation: Organisational Structure



# University of Kentucky Community College System

## Territorial-Based Structure



Chancellor for the Community  
College System

Assistant to the  
Chancellor

Vice Chancellor  
Academic Affairs

President Ashland  
Community College

President Hazard  
Community College

Vice Chancellor  
Business Affairs

Assistant  
Vice  
Chancellor  
Student  
Affairs

Student  
Records  
Student  
Services

- Programm  
Planning and  
Development
- Faculty/ Staff  
Development
- Institutional  
Research
- Development
- Personnel
- Computer  
Services
- Library
- Mobile Trainin
- Public  
Relations
- Business/In-  
dustry Service

President  
Elizabethtown  
Community College

President  
Hopkinsville  
Community College

President Henderson  
Community College

President Jefferson  
Community College

President Lexington  
Community College

President Maysville  
Community College

President  
Madisonville  
Community College

President Owensboro  
Community College

President Paducah  
Community College

President Southeast  
Community College

President Somerset  
Community College

President  
Prestonburg  
Community College

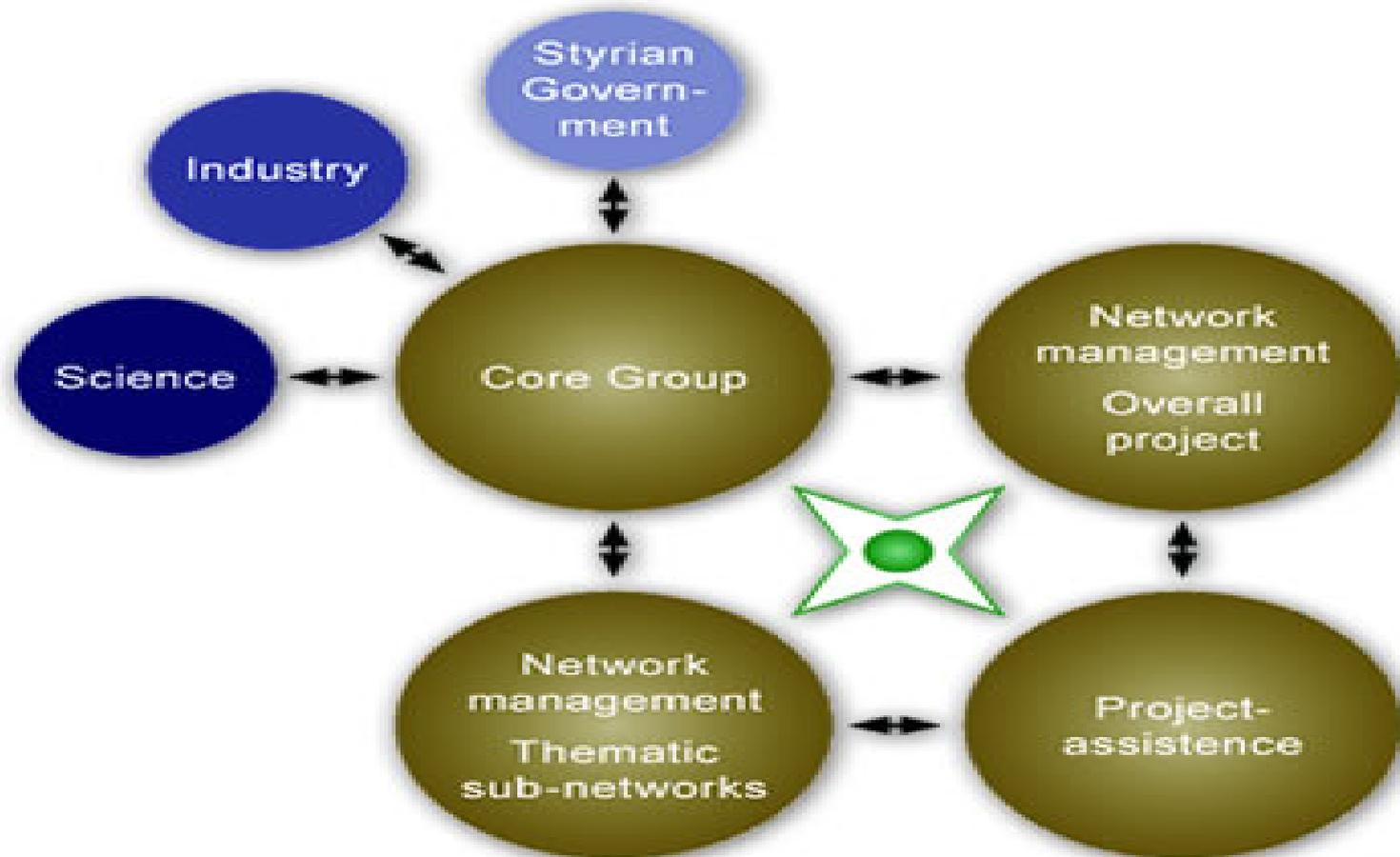
- Planning and  
Budget
- Contracts and  
Grants
- Business Services
- Maintenance and  
Operations
- Bookstores/  
Auxiliaies
- Construction and  
Renovation
- Communications

## Teil A) Die Netzwerkorganisation

Das strukturelle Gegenstück zur hierarchischen Organisation ist das **Netzwerk**.

- Mehrlinienorganisation mit einem hohen Grad an **Dezentralisierung**.
- **interne Netzwerke**: siehe Projektorganisation
- **externe Netzwerke: Hybridform aus Markt und Hierarchie**.
- **informale Organisation**: gemeinsame Werte, Vertrauen, Ziel-Commitment
- **effiziente Organisationsform** zur schnellen Reaktion auf **günstige Gelegenheiten** und eine komplexe Organisationsumwelt
- notwendige **Balance** zwischen individuellen und kollektiven **Interessen**
- **Dilemma** aufgrund Hybridform: Gleichzeitigkeit von **Kooperation** und **Konkurrenz**

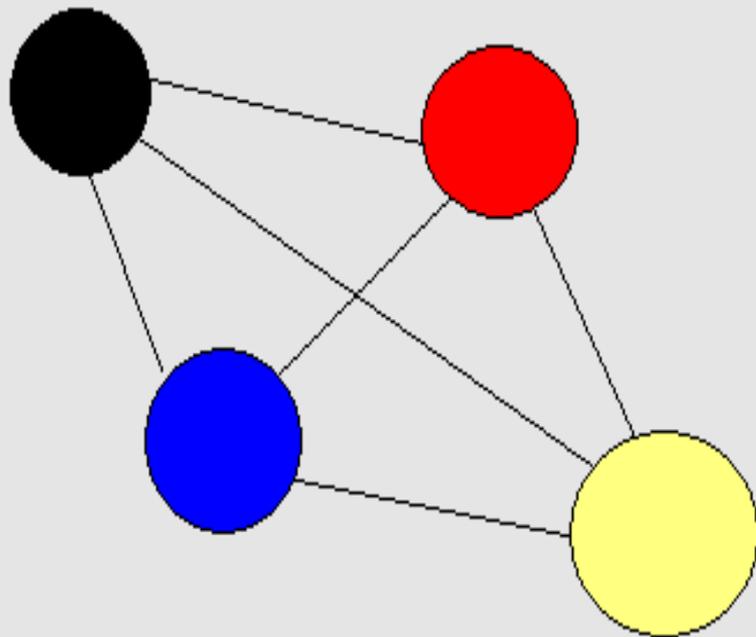
## Ein externes Netzwerk



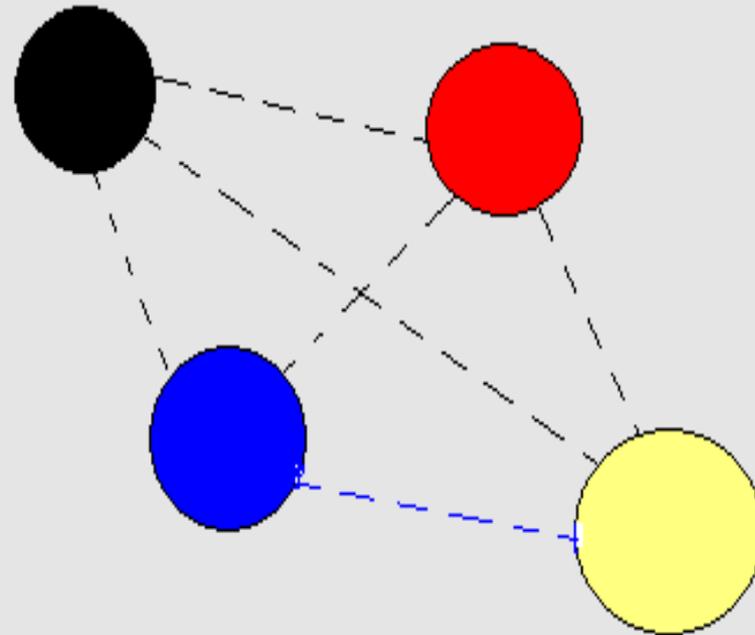
# Teil A) Die virtuelle Organisation

## Verwandte ersten Grades

externes Netzwerk



virtuelle Organisation



### Kernmerkmale virtueller Organisationen

- **dynamisches Netzwerk unabhängiger Unternehmen, Unternehmenseinheiten**
- **temporärer Zusammenschluss**
- **Zweckgebundenheit**
- **zeitliche und räumliche** Verteiltheit der Zusammenarbeit
- **technologische** Basis: Globale Rechnernetzwerke
- **Kooperationsdilemma** wie im externen Netzwerk: **Kooperation** aufgrund günstiger Gelegenheiten bei gleichzeitiger **Konkurrenz**

# Teil A) Die virtuelle Organisation und die Netzwerkorganisation

## SPEKTRUM VIRTUELLER UNTERNEHMEN

**ZEITLICHE  
VIRTUALISIERUNG**

**RÄUMLICHE  
VIRTUALISIERUNG**

**INSTITUTIONELLE  
VIRTUALISIERUNG**

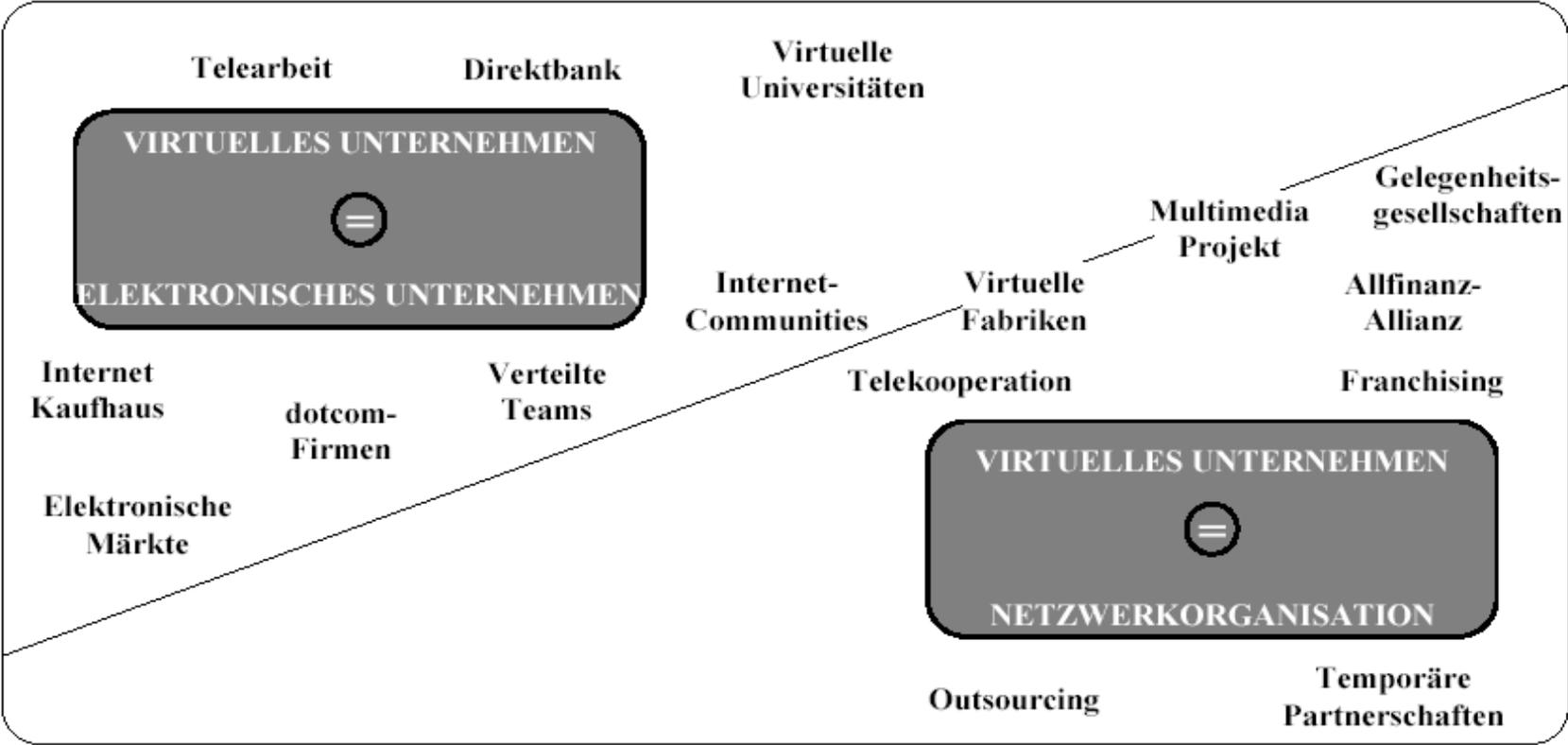


Abbildung nach Reiß (2002)

# Teil B) Gestaltungsherausforderungen für die Arbeit in virtuellen Organisationen aus einer arbeitspsychologischen Perspektive



- **Strukturen:** Funktions- und Aufgabenbeschreibung zwischen Explikation (Klarheit der Funktionen) und informellen Strukturen (flexible Anpassung)
- **Prozesse:** Kommunikation über organisationale Grenzen hinweg  
laterale Führung der „boundary spanner“ (Grenzgänger)  
Vertrauenskultur vs. Beutegemeinschaft: Kooperation und Konkurrenz  
evtl. interkulturelle Arbeit  
Aufgabeninterdependenz vs. Gefahr des „social loafing“ (Trittbrettfahrerei)
- **Technik:** medial vermittelte Kommunikation und der Umgang mit Emotionen  
Aspekte der Datensicherheit  
Störanfälligkeit von Technik (Arbeitsunterbrechungen)  
Ergonomische Aspekte dezentraler (Tele-) Arbeit
- **Individuum:** neue Stressoren, Rollenunklarheit, Virtualisierung sozialer Ressourcen (fehlende reale Kontakte), hohe Selbststeuerungsfähigkeiten, Umgang mit Unsicherheiten, Expansion Erwerbsarbeit in andere Lebensdomänen...

## Teil B) Gestaltungsherausforderungen für die Arbeit in virtuellen Organisationen aus einer arbeitspsychologischen Perspektive

### Das Beispiel Telearbeit in der Studie von Konradt & Schmook (seit 1999)

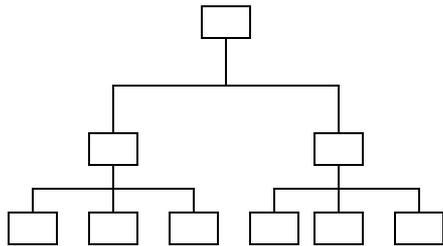
- **Vergleich** von subjektiv erfassten Belastungs- und Beanspruchungsindikatoren
- **Ergebnis: Keine** sign. Gruppenunterschiede für die meisten **Belastungsindikatoren**

(Skalen u.a.: ISTA; Gereiztheit, Arbeitszufriedenheit) von Telearbeitern (Teleheimarbeit und alternierende Telearbeit) mit Kontrollgruppen ortsgebundener Arbeitsformen in 15 Unternehmen.

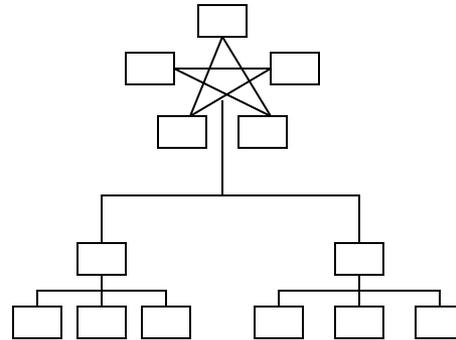
- (Arbeitskomplexität, Handlungsspielraum, Variabilität, Unterbrechung...)
  - sign. Gruppenunterschiede auf der Dimensionen „Zeitspielraum“.
  - Keine** sign. Gruppenunterschiede für die **Beanspruchungsfolgen** (Gereiztheit und resignative Arbeitszufriedenheit)
  - Keine** Bestätigung der Hypothese „**sozialer Vereinsamung**“
- **Diskussion:** Tele(heim)arbeit als Variante virtueller Arbeitsorganisation zeigt hier Spielraum für neue Ansätze zur Humanisierung der Arbeit auf, statt der „Rückzugsgefechte“ humaner Arbeitsgestaltung in anderen neuen Arbeitsformen. Vergleichbare Schlüsse ziehen auch Büssing et al (2003) in ihrer Längsschnittuntersuchung.

# Alternative Theorien der Organisationsstruktur

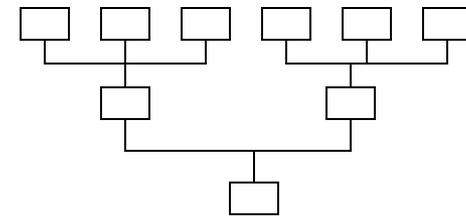
## TRADITIONELL



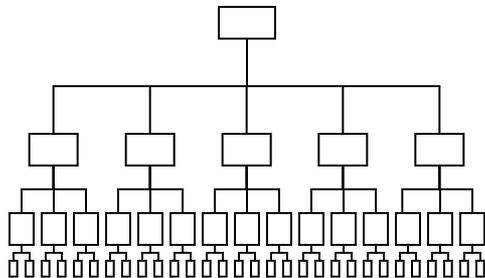
## RUSSISCH



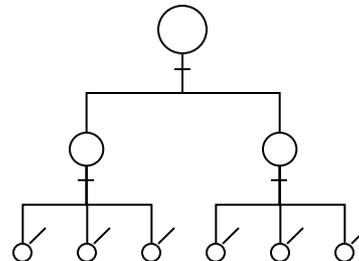
## POLNISCH



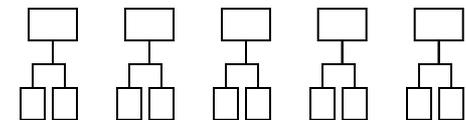
## CHINESISCH



## FRAUENBEWEGUNG

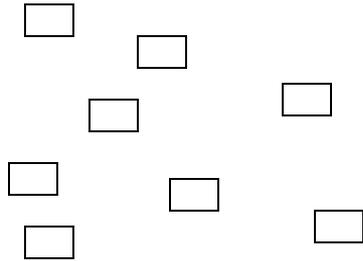


## ITALIENISCH

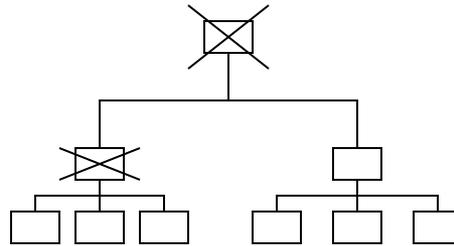


# Alternative Theorien der Organisationsstruktur

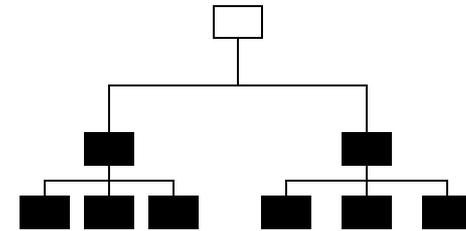
## ARABISCH



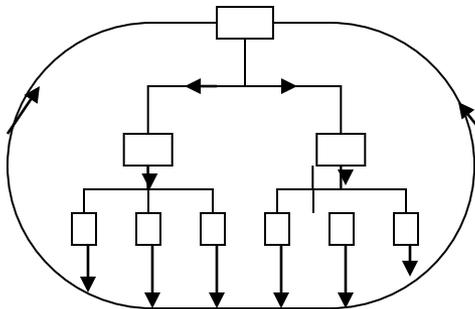
## LATEINAMERIKANISCH



## KOLONIAL AFRIKANISCH



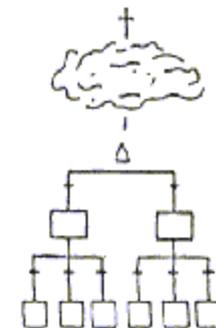
## AMERIKANISCH



## RHENUS



## VATIKAN



# Definition Organisationsdiagnose

Systematische und wissenschaftlich fundierte Erfassung, Analyse und Darstellung des in einer Organisation oder einem abgegrenzten Organisationsteil regelhaft auftretenden Verhaltens und Erlebens ihrer Mitglieder einschließlich ihrer Wirkungszusammenhänge.

*Kühlmann & Franke, 1989*

1. Statusdiagnostik - Prozessdiagnostik
2. offene vs. geschlossene Diagnostik
3. bedingungsbezogene vs. personenbezogene Diagnostik
4. subjektive vs. objektive Diagnostik
5. normorientierte vs. kriteriumsorientierte Diagnostik
6. Diagnostik als Messung - Diagnostik als Information  
für und über Gestaltungsmaßnahmen
7. testen - inventarisieren
8. integrative (globale) Diagnostik - Detaildiagnostik
9. modellorientierte vs. fallorientierte Diagnostik

- Unterstützung bei Arbeitsplatzentscheidungen
- Verbesserung der Entscheidungen im Personalwesen
- Vorbereitung und Begleitung organisatorischer Veränderungen
- Programmevaluation
- Hinweise zur optimalen Verteilung von organisationalen Ressourcen

1. Einführungsphase
2. Erkundungsphase
3. Planungsphase
4. Durchführung der Hauptuntersuchung
5. Phase der Datenverarbeitung
6. Interpretationsphase
7. Zusammenfassung, Ergebnisbericht und Präsentation der Ergebnisse

„ Systematische Untersuchung des gegebenen Gesamtzustandes einzelner Organisationen mit dem Ziel der Aufdeckung vorhandener Organisationsprobleme und die Vorbereitung von Organisationsänderungen zum Zwecke der Verringerung oder Beseitigung dieser Probleme.“

Klages, 1980

# Fragebereiche einer Organisationsanalyse (Klages & Schmidt)

- Kennzeichnung der Aufgabe
- Tätigkeitsbedingungen
- Information & Kommunikation
- Aufgabenerfüllung
- Betriebsklima, Führungsstil & Unterstellungsverhältnisse
- Zielverständnis
- persönliche Situation
- Innen- und Aussenbeziehungen
- Nichterfassung von Problemen
- persönliche Daten

- ▶ Strukturdiagnostik, dabei insbesondere:
  - Analyse gradueller Unterschiede der Strukturmerkmale, wie z.B. Spezialisierung, Delegation, Formalisierung
  - Analyse der Abhängigkeiten der Merkmale untereinander
  - Analyse des Einflusses situativer Faktoren auf Strukturmerkmale
  - Analyse des Zusammenhangs von Strukturmerkmalen und Output-Variablen, wie z.B. Effizienz oder Fehlzeiten



## Koordinationsmaße:

- persönliche Weisungen
- Selbstabstimmung
- Programme (vorgegeben)
- Pläne (strategisch)
- Nicht-strukturelle Koordination



## Konfigurationsmaße:

- Ein- und Mehrliniensysteme
- Fachlich begrenzte Kompetenzen
- Linien- und Stabsstellen
- Projekt- und Produktmanagement
- Gliederungstiefe, Leitungsspannen und Stellenrelationen



Maß für die Entscheidungsdelegation:

- welche Instanzen gibt es?
- wer ist wem gegenüber verantwortlich?



Maß für die Formalisierung:

- Schriftliche Fixierung von Regeln
- Aktenmäßigkeit
- Leistungsdokumentation

Wie wirkt „Organisationaler Wandel“ auf Menschen?

Wie bewirken Menschen „Organisationalen Wandel“?

MIKROLEVEL

*Individuum*

MESOLEVEL

*Organisation*

MAKROLEVEL

*Umfeld*

Arbeits-/Gesundheits-

-einstellungen

-motivation

-verhalten

Arbeitsgestaltung

Kooperation

Koordination

Kommunikation

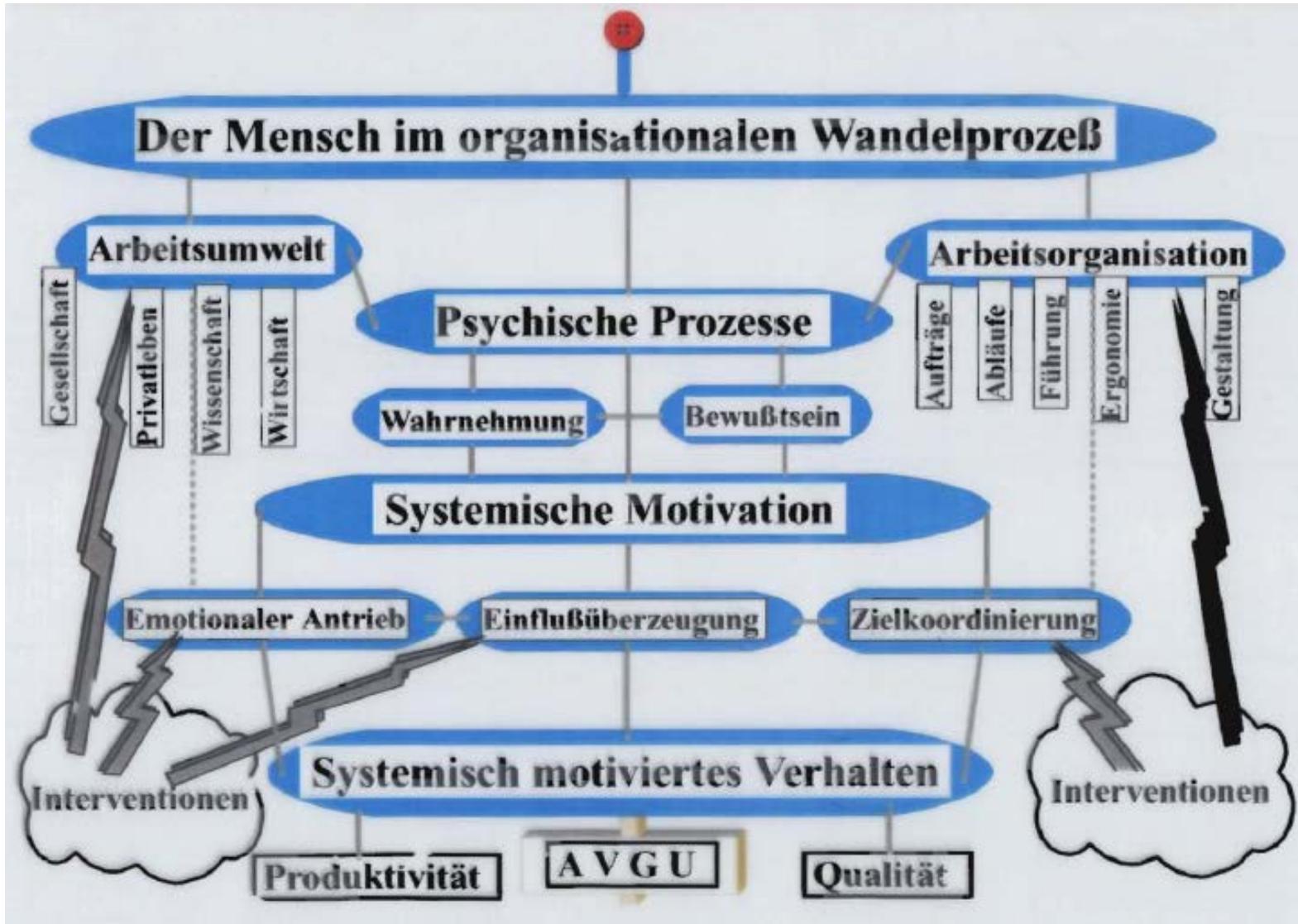
Arbeitsplanung

Flexibilität

Adaptation

Globalisierung

Interaktionsforschung



## Weg 1: TOP-DOWN- APPROACH (Chefweg)

- Führungskräfte Workshop
- Lenkungskreise
- Änderung der Organisationsstrukturen
- Umsetzung durch Führungskräfte

## Weg 2: BOTTOM-UP-APPROACH (Virus- Technik)

- Problemlösegruppen ohne Führungskräfte
- Schwerpunktsetzung im Team
- Teilverantwortung
- Pilotgruppe, bei Erfolg: Ausweitung
- Langsame Einbeziehung der Führungskräfte
- Änderung der Organisationsstruktur
- Änderung der Sicherheitsstruktur

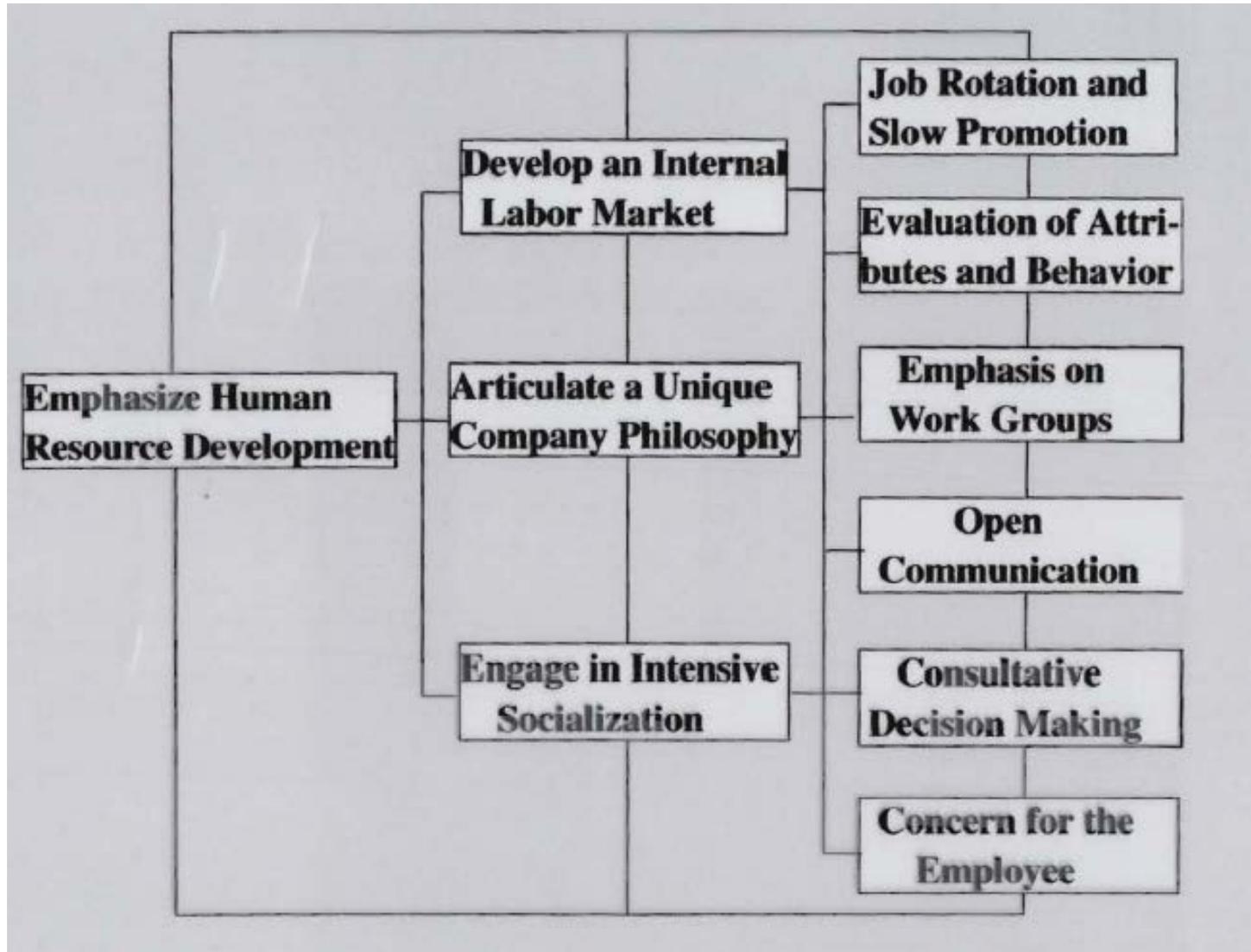
## Weg 3: GANZHEITLICHER WEG (beide Richtungen)

- Partizipation auf allen Ebenen zu gemeinsamen Themen

- Motivation über
  - Beteiligung
  - Stolz
  - Verantwortung
  - Gemeinschaftliche Planung- Umsetzung und Kontrolle

**Führung** (Visionen) **statt Management** (Bestand  
verwalten)!

# Japanischer Fokus im Organisationalen Wandel (nach Steers, 1988)



- Weg 1: Ganzheitliches Vorgehen**  
8 Bausteine
- Weg 2: Führungskräfte**  
Motivieren, kooperieren, bauen Barrieren ab
- Weg 3: Mitarbeiter**  
Stellen sich persönliche Ziele  
Kommunizieren offen ihre Probleme#Bilden  
informelle Teams  
Machen konkrete Rückmeldungen gegenüber ihren  
Vorgesetzten
- Weg 4: Interessenvertreter**  
Befragen ihre Mitarbeiter nach deren Problemen und  
Zielen  
Solidarisieren die Mitarbeiter  
Entwickeln gemeinschaftliche Pläne  
Finden darin Vorteile für die Leitung  
Suchen Promoter unter den Führungskräften  
Unterstützen kooperative Umsetzung  
Melden Ergebnisse in beide Richtungen